

200

Why should managers be interested in pressure groups? Because they can provide a business opportunity as well as a constraint on corporate action.

سمر

Pressure Groups: A Management Introduction

by N. Craig Smith

Introduction: From Live Aid to Apartheid

Why should managers be interested in pressure groups? The answer to this question, as many managers are increasingly finding, is that pressure groups can be a constraint on corporate action. However, this is fairly negative. Pressure groups can present business opportunities, as well as constraints. Furthermore, once the role of pressure groups in society is understood by managers, they may be applauded, rather than condemned.

The aim of this article is to examine the nature of pressure groups — their role, the different types that may be found, and how they operate — and to consider how managers may respond to groups interested in their business activities.

The Band Aid Trust

The Band Aid Trust may be thought of as a pressure group in that it is exerting pressure on governments to increase their aid to Africa. The 1985 Live Aid concert organised by Bob Geldof raised £60 million for famine relief, and the 1986 Sport Aid event raised even more. These considerable sums of money went some way towards relieving the suffering in Ethiopia and the Sudan. At the same time they have shown that people do care about the starving of Africa; that people are not entirely self-interested. Millions have expressed their concern and responded to pleas for help.

People do not only act out of self-interest, and this was clearly demonstrated in the public support for the Band Aid Trust. It must be recognised that the public can be concerned about issues that do not even indirectly affect them or their interests. It is this concern that certain types of pressure groups represent and attempt to harness. They also act on issues that bear more directly on people's interests. Many people were already concerned about nuclear power before the Chernobyl disaster. These groups, in the course of their efforts to tackle issues such as pollution, nuclear disarmament and apartheid, for example, are likely to challenge business.

Apartheid

Apartheid in South Africa is a major issue resulting in pressure group lobbying of business. Corporate involvement with South Africa, through investments or the supply of goods, has brought many firms under attack by concerned pressure groups. The Anti-Apartheid Movement's boycott campaign has been running for more than 25 years, during which time it has succeeded in giving South African products a tainted image, particularly food produce such as Cape fruit. On the 25th anniversary of the Sharpeville shootings, many leading retail stores, in response to a reintensified campaign, agreed to refuse to sell South African produce. Sainsbury, the largest UK grocery supplier, however, argued that it was up to the customers to decide whether they wanted to buy South African goods.

The apartheid example provides one illustration of the sort of problems managers face in responding to pressure groups. Agreeing to their demands is often difficult because they may be in conflict with the interests of other stakeholders of the firm, such as consumers and employees. For example, a store deciding to stock Israeli oranges, rather than South African oranges at a lower price, may come under criticism not only from consumers concerned about the higher price but also an anti-Israeli group. The solution clearly lies in establishing priorities. This, however, is far from easy when dealing with major and often conflicting social issues.

The considerable problems posed for many managers by the issue of apartheid are also found in a similar form with many other issues:

- Where should a firm stand on animal rights?
- How should it respond to pressure groups active on the issue?

In these cases, the criticism has now taken the form of direct action — butcher's shop windows being broken, the release of animals destined for vivisection, and even bomb attacks on people involved in experiments on animals. The entire business of a butcher or a laboratory conducting experiments on animals is a travesty of the rights the pressure groups identified. These businesses

might close down, but to many this would be inconceivable because of the perceived benefits they bring. How then do managers respond?

Response is, in some ways, easier for firms less involved with animals, although the problems faced may still be substantial.

Mars

In 1984, Mars had to respond to direct action by the Animal Liberation Front. It was claimed that Mars chocolate bars had been poisoned because of the firm's involvement in animal experiments (on tooth decay). While the notes slipped into wrappers warned against eating cruelty-based products, the claim of poisoning proved to be a hoax. However, it involved Mars in the great expense of lost sales and having to restore public confidence in the product. If the claim had not been a hoax, it would probably have killed the brand, as well as the unfortunate people poisoned.

Managers, especially those in marketing, are ever more likely to find themselves having to deal with these situations, as pressure groups seem destined to become more prominent and active against business. These groups campaign over a wide variety of issues and use many different tactics. Often, the problem of response becomes complicated by conscience. Managers may agree with pressure groups! In other cases, however, a group's aims and/or methods may be abhorrent to the manager. Clearly an understanding of the pressure group is necessary for an appropriate response. This involves an appreciation of the issues on which the group is active and the nature of pressure groups. It is the latter which is considered in this article, having established the significance of pressure group activity for management.

The Role of Pressure Groups

Groups are a key feature of society. One form is the pressure group: an organisation that exists "to promote the interests of a particular group of people, or to gain acceptance for a particular point of view"[1].

Latham has observed[1] that: "The chief social values cherished by individuals in modern society are realised through groups...the individual has meaning only in his relations with others."

Reference to directories of pressure groups would suggest that almost every aspect of society is represented by some group, be it the National Council for Civil Liberties, or the British Goat Society.

In political science, one school of thought claims that understanding the role of groups in politics is essential to explanations of the political process. Bently suggests that: "when the groups are adequately stated, everything

is stated"[2]. Accordingly, public policy may be understood as the equilibrium reached in the struggle to accommodate conflicts of group interest. While there is debate about this, it is important to acknowledge the major role ascribed to pressure groups.

Clearly, on the basis of the above, pressure groups are an integral feature of the fabric of society and the political process. However, it is less meaningful to suggest that this applies equally to all groups. Different types of pressure groups exist, as the two examples above demonstrate. Not only is there great diversity in terms of the subject of their concern, but also in the ways they exhibit that concern. It is, of course, a particular type of pressure group which is most likely to be found to challenge managers in the way described earlier.

Pressure groups have been described, using an electrical engineering analogy, as an "auxiliary circuit of representation". Of late there has been a refreshing growth in the number of pressure groups, providing scope for greater political participation. This has been widely welcomed. But despite the established and long-standing role of pressure groups, this term carries unfortunate associations. It is popularly used in an emotional and derogatory way that denies the role of such groups. Even academic writers are guilty of this misguided prejudice. Of course one may disagree with the aims of particular groups, especially when they pose a threat to one's interests or beliefs, but this should not lead to derision of the form — not least because most people are members of a pressure group of one sort or another. In any event, those opposed to pressure groups do at least need to accept that these groups will exist and have influence.

So although pressure groups are a central feature of the political process and many of the population are members of pressure groups, they are viewed with suspicion. To be more precise, some groups are less acceptable than others to some people. In understanding pressure groups, therefore, an analysis of the various types is required.

Coxall[3] and others distinguish between two types of pressure group:

- (1) the "leading interest" or "sectional" groups, and
- (2) the "promotional", "cause" or "attitude" groups.

In the former, membership is based on the performance of a specific economic role — as a coal miner or a company director. Sectional groups protect the interest of their members, whereas promotional groups are held together by a shared attitude and seek to promote a particular cause. As Kimber and Richardson[2] put it:

Sectional pressure groups seek to protect the interests of a particular section of society, while promotional groups seek to promote causes arising from a given set of attitudes.

Marsh[4] employs a continuum of pressure group types, from the powerful "economic" groups, such as the

Table 1 Wootton's Typology of Pressure Groups

		Political Specialisation	
		Low	High
Membership	Closed	Operational Groups: National Union of Railwaymen Law Society, Saffron Walden Countryside Association	Representative Groups: Confederation of British Industries, National Farmers Union, Welsh Language Society Saffron Walden Anti-Airport Committee
	Open	Expressive Groups: National Trust Georgian Society Educational Association	Propagational Groups: Friends of the Earth Campaign Homosexual Equality Amnesty, Shelter

National Farmers' Union, to the single issue "ideological" groups, such as the abortion lobby. He writes:

Economic interest groups protect and promote the specific economic interests of their members, while ideological groups promote or defend legislative or administrative change for ideological reasons, rather than to forward their members' particular financial interests.

While this distinction is powerful and useful, it does not go far enough. Willetts[5] identifies eight types of pressure groups: "three sectional groups and five promotional groups. Yet he includes virtually all civil associations, many of whom do not have the prime purpose of political influence. This typology requires further refinement; groups differ in terms of their political involvement.

The best classification would seem to be that offered by Wootton[6]. He employs the promotional/sectional distinction (in reference to openness of membership — organisations against *versus* organisations for) and degree of political specialisation to identify four types of pressure group. These are shown in Table I with some examples.

The lobbying of business is most likely to come from the groups with high political specialisation and open membership (propagational). This category includes, for example, CND, Anti-Apartheid and Greenpeace — groups that have become more prominent and active of late.

It is essential that managers grasp the perspective of the pressure group challenging them. Consider what Des Wilson, a well-known British campaigner, has said:

...when we talk of pressure groups we mean our kind, we speak of pressure groups approvingly and positively... however, we are only one kind of pressure group and often we are the least effective. For it is not only the poor who have pressure groups — so do the rich: not only the environmentalists and conservationists — so do the polluters and the squanderers of resources; not only the civil

Differences between a pressure group and a firm are likely to be the differences in priorities, with respect to a specific issue. Moreover, care must be taken if such groups — when self-appointed — claim to represent the community. Other groups that are not organised may favour other priorities. Are the campaigns a reflection of community concern or class interest and preferences? For example, the conservation of green-belt areas sought by various pressure groups may be at the loss of cheaper and low density housing.

Having considered the role of pressure groups, the various types which exist and their characteristics, we can now look at how they actually operate.

Strategies and Tactics

The avenues of pressure most readily available, by which pressure groups may attempt to exert influence, vary according to the type of group. Of particular importance is whether the group has "insider" or "outsider" status. As a general rule, sectional groups have insider status while promotional groups have outsider status. It is worth noting that many of the new radical groups are not only unlikely to be afforded insider status, but may not even want it. Their rejection is in fear of being co-opted, or as Marsh[4] puts it: "they are concerned about the possible emasculation of their radicalism if they become too closely involved with government".

It has been suggested that the three principal avenues of pressure are approached by groups in sequence: the executive, parliament and public opinion. This sequence, however, is generally reversed for promotional groups, thus reflecting the insider-outsider differences of sectional and promotional groups. Because of the resources available to sectional groups, promotional groups are generally required to demonstrate the need for recognition of their case, by first mobilising public and then parliamentary opinion. Promotional pressure groups may

then become legitimised and acquire insider status. Sectional groups, on the other hand, need not necessarily lose their insider status when they turn from the executive to parliament and the public opinion.

In reality, however, pressure group activity is more complex than this, though the model is quite safely based on the inevitable differences in status of pressure groups.

~~In keeping with this and the earlier comments on types of pressure groups, Willetts[5] writes:~~

By the nature of their work, specific-issue groups are likely to be challenging orthodoxy. Often they are either raising new issues...or they are trying to change the way existing issues are handled. They usually concentrate on influencing public opinion and the media, and so they become household names.

Business is one avenue of pressure that is largely ignored in the literature. Action involving corporations may contain support for legislative demands through the firm lobbying for the group. In such a way, the group employs the insider status of business. A coincidence of interests may occur, or the firm may be unable to ignore the demands of the pressure group and have to make representations to the government so as to protect its interests.

Alternatively, corporations can be an actual target of pressure group activity in their own right. In such cases, pressure groups are acting on firms simply to achieve changes in corporate behaviour. Hence business is both an avenue of pressure and a target. This appears to be increasing for three reasons:

- (1) the limits to what governments can achieve are becoming more widely recognised — in Britain, Margaret Thatcher as Prime Minister has been very successful in reducing expectations of government;
- (2) The reluctance of governments to listen to, let alone heed pressure group demands;
- (3) The growing awareness of corporate power.

Pressure groups are now directly challenging firms seen as responsible for grievances, particularly where the government is unable or unwilling to act.

Nestle

Nestle was challenged directly by pressure groups over the marketing of its baby milk in the Third World. The relevant governments were unable or unwilling to act. Moreover, despite Nestle's claims to the contrary, the pressure groups eventually established that the many infant deaths through malnutrition, as a consequence of the product's misuse, were the firm's responsibility. While there was nothing wrong with the product itself, the firm could not avoid responsibility for its distribution to markets where it might not be properly and safely used.

Four principal avenues of pressure can therefore be identified — the executive, parliament, public opinion and business. The ease of access to these avenues depends on the resources of the group. The difference in status between the insider and outsider groups also comes down to resources — the greater the resources of a group, the more likely it is to have insider status and access to the executive. However, the increased recognition of corporate power has prompted groups with limited resources to seek alternative solutions to problems they identify that involve business — by challenging firms directly.

Resources and Actions

Pressure groups have three major resources:

- (1) Commitment,
- (2) Organisational cohesion,
- (3) Strategic location.

Commitment and cohesion can be influenced by the group's efforts but strategic location depends on the group's activities, rather than its efforts: "An organisation occupies a strong strategic position if it commands resources — energy, money or food — that are indispensable to the conduct of a society" [7].

Various factors affect the degree of strength of the group's position — such as whether it is a monopoly in the provision of a service (compare the railway workers with the power workers) and whether it provides a professional service with professional norms (as with doctors, nurses and teachers). According to this analysis, promotional groups have a weak strategic location. What sanctions can promotional groups threaten or employ in support of their demands? Sectional groups use their structural position in the economy; promotional groups can only use certain types of action (or the threat of it) if their argument is insufficient.

Typically, such group actions are designed to appeal to public opinion via meetings, rallies, marches or demonstrations. There are also types of direct action which are intended to be, at least in part, a solution to the demands of the group. Civil disobedience actions involving the blockade of factory gates, lying down in front of bulldozers, or the release of animals involved in animal experiments, are good examples of direct action that create publicity and attempt to seek a more immediate solution to the problem.

In order to gain access to the executive, or even the legislature, the promotional group must demonstrate public support. Direct action is the only other option, but is justifiably seen as the last resort. Even if public opinion does not provide the group with an input on decision

گروههای فشار: یک تعریف مدیریتی

ان. کریگ اسمیت

مقدمه: از کمک در برنامه زنده تا آپارتاید

چرا باید مدیران به گروههای فشار علاقمند باشند؟ پاسخ به این سوال، همانگونه که بسیاری از مدیران هم دارند بیش از پیش بدان واقف می شوند، این است که گروههای فشار می توانند برای فعالیت تجاری محدودیت به وجود آورند. اما این نگاه تا حدی منفی است. گروههای فشار در عین محدودیت می توانند فرصتهای تجاری هم به وجود آورند. به علاوه اکنون مدیران نقش گروههای فشار را در جامعه شناخته اند. می توان به جای محکوم کردن، آنها را تأیید و تحسین نمود.

هدف این مقاله بررسی ماهیت گروههای فشار، نقش و انواع گوناگون آنها و چگونگی فعالیت آنهاست تا بتوانیم به این موضوع بپردازیم که مدیران چگونه می توانند نسبت به گروههایی که به فعالیتهای تجاری علاقمندند پاسخگو باشند.

باند اعتماد و خیرخواهی

باند اعتماد و خیرخواهی ممکن است نوعی گروه فشار به حساب آید که در جهت افزایش کمک به آفریقا به دولت فشار وارد می آورد. کنسرت زنده خیرخواهانه سال ۱۹۸۵ که توسط باب گلدف برگزار گردید ۶۰ میلیون دلار اعانه برای قحطی زدگان جمع آوری نمود. در رویداد ورزشی خیرخواهانه سال ۱۹۸۶ حتی مبلغ بیشتری جمع آوری شد. این مبالغ قابل توجه برای کمک به مردم اتیوپی و سودان روانه گردید. این کمک ها در عین حال نشان دادند که مردم درباره معضل گرسنگی و قحطی در آفریقا دغدغه دارند و این که آنها تنها به فکر منافع خود نیستند. میلیونها نفر از مردم توجه خود را نشان داده و به درخواست ها برای جمع آوری اعانه پاسخ مثبت دادند.

مردم تنها به منافع خود نمی اندیشند و چنین مدعایی در حمایت عمومی از باند اعتماد و خیرخواهی به روشنی نشان داده شد. باید دانست که عموم مردم ممکن است به اموری توجه داشته باشند که حتی به شکل غیر مستقیم هم بر آنها و یا علایق شان تأثیری ندارد. برخی از گروههای فشار بدین گونه نقش ایفا می کنند و وظیف مهار کنندگی خود را ایفا می نمایند. آنها همچنین در باب موضوعاتی فعالیت می کنند که ارتباط مستقیم تری با علایق مردمی داشته باشد. بسیاری از مردم قبل از واقعه ناگوار چرنوبیل درباره نیروی هسته ای نگرانی هایی داشتند. این گروهها با پرداختن به موضوعاتی چون آلودگی زیست محیطی، خلع سلاح هسته ای و آپارتاید احتمالاً فعالیتهای هسته ای را به چالش کشیده اند.

آپارتاید

آپارتاید در آفریقای جنوبی یکی از موضوعات اساسی است که سبب لابی کاری گروههای فشار شده است. مشارکت تجاری با آفریقای جنوبی از طریق سرمایه گذاری یا تهیه اقلام، سبب بروز تهدید برای بسیاری از شرکتهای از سوی گروههای فشار شده است. جنبش ضد آپارتاید بیش از ۲۵ سال است که دارد فعالیت می کند و در این مدت به خوبی توانسته به محصولات آفریقای جنوبی چهره ای مخدوش بدهد، به خصوص محصولات غذایی آن همچون کیپ فروت. در بیست و پنجمین سالگرد تیراندازی های چارپ ویل بسیاری از خرده فروشی های معتبر در پاسخ به تشدید مبارزات علیه آپارتاید قبول کردند که اجناس آفریقای جنوبی را نفروشند. هر چند که سینزبری، بزرگترین پخش کننده خوار و بار در بریتانیا، استدلال کرد که تصمیم برای خریدن یا نخریدن کالاهای آفریقای جنوبی به عهده مشتریان است.

مثال آپارتاید نوعی از مشکلات را به تصویر می کشد که مدیران در مواجهه با گروههای فشار با آن مواجهند. موافقت با درخواستهای آنها اغلب دشوار است زیرا ممکن است در تعارض با منافع دیگر گروههای ذینفع شرکت همچون مصرف کنندگان و کارکنان باشد. به عنوان مثال یک تصمیم جهت تجهیز بازار از پرتقالهای اسرائیلی و جایگزینی آن با پرتقالهای آفریقای جنوبی که ارزانتر هستند احتمالاً نه تنها سبب بروز مخالفتهای مردمی درباره

قیمت بیشتر می شود بلکه به علاوه آن گروههای ضد اسرائیلی را نیز به واکنش وادار می کند . به طور مشخص راه حل چنین مشکلی تعیین اولویتهاست . البته چنین چیزی در مواجهه با موضوعات مهم و درگیرانه اجتماعی آسان نخواهد بود .

مشکلات قابل توجهی که در زمینه آپارتاید برای بسیاری از مدیران به وجود می آید ، به اشکال مشابهی در موضوعات دیگر نیز دیده می شوند :

• یک شرکت در زمینه حقوق حیوانات باید چه موضعی داشته باشد ؟

• شرکت در مواجهه با گروههای فشاری که در این زمینه فعالیت می کنند ، چگونه باید رفتار کند ؟

در این موارد گاهی ، انتقادات شکل برخورد مستقیم به خود می گیرند . پنجره های یک قصابی شکسته شدند ، حیواناتی که برای آزمایشات زنده شکافی برده می شدند از بند رها شده و فراری داده شدند و یا حتی برای افرادی که در زمینه آزمایشات بر روی حیوانات به نوعی درگیر بودند بمب گذاری انجام گرفت . کار یک قصاب یا آزمایشگاهی که روی حیوانات آزمایش می کند تحریفی مضحک از حقوقی است که گروههای فشار احقاق آن را جستجو می کنند . این مشاغل ممکن است تعطیل شوند اما این تعطیلی برای بسیاری از مردم غیر قابل توجهی است زیرا از منافع آنها بی نصیب می مانند . در چنین شرایطی مدیران باید چگونه موضع بگیرند ؟

پیدا کردن راه حل برای شرکتهایی که کمتر در زمینه حیوانات کار می کنند راحت تر است اگر چه مشکلات حاصله ممکن است کلان باشند .

مارس

در سال ۱۹۸۴ مارس باید به برخورد و درگیری مستقیم جبهه آزادی حیوانات پاسخ می داد . ادعا شده بود که شکلاتهای مارس به دلیل پرداختن شرکت به آزمایش حیوانات (درباره خرابی دندانها) مسموم شده اند . در حالی

که بر روی کاغذهای شکلات نوشته ای هشدار دهنده مبنی بر وجود محصولات آسیب رسان در میان آنها چاپ شده بود اثبات شد که ادعای مسموم بودن این شکلاتها حقه ای بیش نبوده است. اما این واقعه سبب ضرر بزرگی برای شرکت مارس در بازار فروش و نیز بازگرداندن اعتماد مردم گردید. حتی اگر این ادعا حقه هم نبوده باشد در کنار مردمی که با بدشانسی ممکن است مسموم شده و مرده باشند، یک برند تجاری نیز کشته شد.

مدیران و به خصوص آن دسته از مدیرانی که در زمینه فروش و بازار فعالیت می کنند همیشه خود را در معرض چنین شرایطی می بینند زیرا گروههای فشار عزم بر این دارند که در مواجهه با فعالیت های تجاری به خصوص، فعالیت و برجستگی بیش از پیش از خود بروز دهند. این گروهها در گستره وسیعی از موضوعات دست به مبارزه و عملیات می زنند و از تاکتیکهای گوناگونی استفاده می کنند. چگونگی مواجهه و پاسخگویی به این تحرکات بر ملاک وجدان جمعی اغلب کار دشوار و پیچیده ای است. مدیران ممکن است با گروههای فشار توافق کنند. هر چند که در مواردی ممکن است اهداف و رویکردهای یک گروه فشار با یک مدیر در تضاد باشد. بدیهی است که برای برگزیدن مواجهه و پاسخ مناسب باید گروه فشار مورد نظر را به درستی شناخت. این شناخت شامل می شود بر موضوعی که گروه یا گروههای منظور در آن مورد فعالیت می کنند و نیز ماهیت خود گروه، آنچه که در این مقاله بدان پرداخته شده است شناخت ماهیت گروههای فشار است و اهمیتی که فعالیت گروههای فشار در کار مدیریتی دارند.

نقش گروههای فشار

گروهها مشخصه اصلی جامعه هستند. یک فرم از آنها گروههای فشار هستند: « ترقی دادن منافع گروهی خاص از مردم و یا کسب مقبولیت برای طرز فکری خاص » (۱)

لائام ابراز می دارد که « ارزشهای عمده اجتماعی که در جامعه مدرن توسط مردم گرامی داشته می شوند از طریق گروهها انتشار می یابند ... شخص تنها در روابطش با دیگران معنا را در می یابد. »

اگر به جهت گیری های گروههای فشار مراجعه نماییم در خواهیم یافت که تقریباً هر بعدی از جامعه توسط گروههایی نمایان می شود مثل انجمن ملی آزادیهای مدنی یا جمعیت هرزه های بریتانیا.

در علوم سیاسی یک مکتب فکری ادعا می کند که درک و فهم نقش گروههای سیاسی برای ارائه تعاریفی از فرآیند سیاسی ضروری است. بنتلی در این باره می نویسد: « وقتی گروهها به درستی تعریف شوند همه چیزها به درستی تعریف شده اند. » (۲) به همین ترتیب سیاستگذاری عمومی به عنوان موازنه ای شناخته می شود که در راستای تطبیق و سازگاری کشمکشها بر سر منافع گروهی حاصل می آید. در حین بحث بر سر این موضوع آنچه که تصدیق آن اهمیت دارد، نقش اساسی گروههای فشار است.

بر اساس مطالب فوق به روشنی می توان گفت که گروههای فشار یکی از بخشهای تشکیل دهنده شبکه اجتماعی در فرایند سیاسی هستند. اما این که بگوییم تعریف فوق به یک اندازه به همه گروههای جامعه تعلق می گیرد چندان مفهوم نیست. گروههای فشار مختلفی در جامعه وجود دارند همانطور که دو مثال بالا نشان می دهند. نه تنها در نوع دغدغه ای که دارند گوناگونی بسیاری هست که در رویکرد هایی هم که در عمل دارند تفاوتهای زیادی وجود دارد. در واقع بخشی از گروههای فشار هستند که طبق آنچه که گفته شد ممکن است برای مدیران دردسر درست کنند.

گروههای فشار با استفاده از قیاس با مبحث مهندسی برق به « مدار کمکی » تشبیه شده اند. در این اواخر رشد به سزایی در تعداد گروههای فشار به وجود آمده که زمینه را برای مشارکت بیشتر سیاسی آماده می کند. این شرایط با آغوش باز مورد پذیرش قرار گرفته است. اما علی رغم نقش مشخص و با سابقه این گروههای فشار، این واژه معانی ناخوشایندی را به همراه دارد. احتمالاً این واژه در یک معنای احساسی و موهن بکار رفته که

نقش چنین گروه‌هایی را تکذیب می‌کند. حتی نویسندگان دانشگاهی هم در بروز چنین قضاوت تبعیض آمیزی در معرض اتهام هستند. البته زمانی که برخی از گروه‌های خاص منافع و اعتقادات شخص یا مجموعه‌ای را تهدید کنند ممکن است اهداف چنین گروه‌هایی مورد توافق قرار نگیرد اما این نباید سبب استهزاء آن ساختار و قالب گردد زیرا اغلب مردم اعضای آن گروه فشار یا گروه‌های فشار دیگر به حساب می‌آیند. در هر صورت آنهایی که مخالف گروه‌های فشار هستند دستکم باید بپذیرند که این گروه‌ها وجود دارند و تأثیر گذارند.

بنابراین اگرچه گروه‌های فشار شاخصه مرکزی فرایند سیاسی هستند و بسیاری از مردم هم عضو گروه‌های فشارند، باید به آنها با تردید نگریست و به آنها مظنون بود. اگر بخواهیم دقیقتر بگوییم برخی از گروه‌ها نسبت به دیگر گروه‌ها میان مردم مقبولیت کمتری دارند. برای شناخت بهتر گروه‌های فشار تحلیل گونه‌های مختلف این گروه‌ها مورد نیاز است.

کوکسال و دستیارانش بین دو نوع از گروه‌های فشار تمایز قائل شده‌اند:

۱. گروه‌های «منافع عمده» یا «بخش بخشی»

۲. گروه‌های «ترقی گرا»، «انگیزشی» یا «نگرشی»

در مورد اول، عضویت بر اساس نوع عملکرد در یک نقش اقتصادی به خصوص مثلاً به عنوان یک کارگر معدن یا مدیر شرکت استوار است. گروه‌های بخش بخشی از منافع اعضای خود حمایت می‌کنند در حالی که گروه‌های ترقی گرا بر اساس یک نگرش مشترک دور هم جمع شده‌اند و به دنبال ترقی دادن یک انگیزش به خصوص هستند. همانگونه که کیمبر و ریچاردسون ابراز می‌دارند:

«گروه‌های فشار بخش بخشی به دنبال حفظ منافع بخشی خاص از جامعه‌اند در حالی که گروه‌های ترقی گرا

به دنبال ترقی انگیزه‌هایی هستند که از یک سری از نگرشها برخاسته است.»

مارش زنجیره ای از انواع گروهها فشار را از گروههای قدرتمند اقتصادی مثل

تخصص گرایی سیاسی		
کم		زیاد
عضویت	بسته	گروههای نماینده : کنفدراسیون صنایع بریتانیا اتحادیه ملی کشاورزان انجمن زبان ویز کمیته ضد پرواز سافرون والدن
	باز	گروههای ترویجی : کمپین دوستان زمین برابری همجنس بازان امنستی شلر
		گروههای عملی : اتحادیه ملی کارکنان راه آهن انجمن حقوق سافرون انجمن نواحی روستایی والدن
		اعتماد ملی انجمن گرجی ها انجمن آموزشی

اتحادیه ملی کشاورزان تا به گروههای ساده «ایدئولوژیک» مثل لابی سقط جنین . او می نویسد :

«گروههای حافظ منافع اقتصادی ، منافع اقتصادی خاص اعضای خود را حفظ کرده و ارتقا می دهند ، در حالی

که گروههای ایدئولوژیک به جای این که بخواهند منافع مالی اعضای خود را مد نظر قرار دهند ، تغییرات قانون

گذاری و اجرایی را به دلایل ایدئولوژیک ارتقا می دهند یا از آن حمایت می کنند.»

گرچه این تمایز قوی و سودمند است اما کافی نیست. ویلتس هشت نوع گروه فشار برمی شمارد؛ سه گروه بخش بخشی و پنج گروه ترقی گرا. او عمداً همه انجمن های مدنی را شامل می کند که بسیاری از آنها اولویت شان تاثیرگذاری سیاسی نیست. این گونه شناسی نیازمند پالایش بیشتری است. گروهها از لحاظ مشارکت سیاسی شان متفاوتند.

به نظر می رسد بهترین رده بندی را ووتن انجام داده باشد. او تفاوت ترقی گرا / بخش بخشی را (در اشاره به آزاد و باز بودن عضو گیری سازمانها و کیفیت مخالف آن) بکار می گیرد و چهار نوع از گروههای فشار را بر می شمارد. این رده بندی با ذکر مثالهایی در جدول ۱ نمایش داده شده اند. لابی کاری در فعالیت عملی است که احتمال آن در گروههایی با تخصص گرایی سیاسی بالا و عضویت باز (گروههای ترویجی) می رود. این بخش مثلاً شامل گروههایی چون سی ان دی، ضد آپارتاید و صلح سبز می شود. گروههایی که اخیراً بیش از پیش برجسته و فعال شده اند.

برای مدیران مهم و ضروری است که به چشم انداز گروه چالش برانگیز واقف باشد. آنچه را که دس ویلسون فعال معروف بریتانیایی در این زمینه گفته است را مورد توجه قرار دهید:

« زمانی که درباره گروههای فشار حرف می زنیم منظور چیزی از نوع خودمان است؛ ما درباره گروههای فشار حرف می زنیم با تأیید و نگاهی مثبت ... هر چند که ما تنها یک نوع از گروه فشار هستیم و کم تأثیر ترین آنها. تنها فقیر نیست که گروه فشار دارد، ثروتمند هم دارد، تنها متخصصان محیط زیست و طرفداران حفاظت از محیط زیست نیستند که بلکه آلوده کنندگان و حیف و میل کنندگان منابع هم هستند و تنها آزادیخواهان مدنی نیستند بلکه نیروهای حفظ حاکمیت هم هستند.»

تفاوت میان یک گروه فشار و یک واحد یا شرکت تجاری احتمالاً تفاوت در اولویت های شان است با توجه به موضوعات خاص. به علاوه زمانی که این گروهها توسط خود منصوب می شوند باید مراقب بود تا ادعای

نمایندگی از سوی اجتماع را نکنند. دیگر گروههایی که شکل نیافته اند ممکن است از برخی دیگر از اولویتها طرفداری کنند. آیا این لشکرکشی ها نشان دهنده دغدغه جمعی است یا ترجیحات و منافع طبقاتی؟ به عنوان مثال حفاظت از مناطق کمربند سبز توسط گروههای فشار ممکن است به خاطر نبود تعداد مناسبی از خانه های ارزانتر و کوچکتر در شهر باشد.

حال پس از آن که نقش گروههای فشار، انواع گوناگون و خصوصیات آنها مورد بررسی قرار گرفت، می توانیم به این بپردازیم که آنها واقعا چگونه عمل می کنند.

استراتژیها و تاکتیکها

مسیرهایی که برای اعمال فشار در دسترس اند و از طریق آنها گروههای فشار تلاش می کنند تا تأثیر بگذارند با توجه به نوع گروه متفاوتند. یکی از موارد مهم این است که گروه در وضعیت درونی است یا بیرونی. طبق یک قانون کلی گروههای بخش بخشی وضعیت درونی دارند در حالی که گروههای ترقی گرا وضعیت بیرونی دارند. اشاره به این نکته هم مهم است که بسیاری از گروههای رادیکال جدید نه تنها بعید است که وضعیت درونی داشته باشند بلکه ممکن است حتی این را نخواهند. این عدم پذیرش به خاطر ترسی است که از پذیرفته شدن یا دعوت شدن به همکاری دارند؛ همانگونه که مارش درباره آنها می نویسد: «دغدغه آنها عقیم شدن خاصیت رادیکال شان در صورت نزدیک شدن به دولت و حکومت است.»

طبق مدل پیشنهادی سه مسیر اصلی برای اعمال فشار توسط گروهها به این ترتیب است: اجرایی، پارلمانی و نگرش عمومی. هر چند که این ترتیب عموماً در مورد گروههای ترقی گرا وارونه است و از این رو تفاوتهای درونی و بیرونی گروههای بخش بخشی و ترقی گرا نشان داده می شود. به دلیل منابعی که در اختیار گروههای بخش بخشی قرار دارد، گروههای ترقی گرا عموماً نیازمند به شناساندن خود هستند اولاً با بسیج کردن عموم و

سپس با رای پارلمانی، گروههای فشار ترقی گرا پس از این قانونی شده و وضعیتی درونی می یابند. از سویی دیگر، گروههای بخش بخشی زمانی که از حالت اجرایی به پارلمانی و نگرش مردمی بر می گردند نیازی به از دست دادن حالت درونی خود ندارند.

در حقیقت فعالیت گروه فشار پیچیده تر از این است اما مدل ارائه شده به درستی بر اساس تفاوتهای اجتناب ناپذیر در وضعیت گروههای فشار استوار گردیده است. ویلتس می نویسد:

« گروههایی با محوریت موضوعی خاص به خاطر ماهیتی که دارند ممکن است ایده عمومی چالشی را مطرح کنند. آنها اغلب هم موضوعات جدیدی مطرح می کنند و هم تلاش می کنند روش هدایت و کنترل موضوعات کنونی را تغییر دهند. آنها اغلب بر تاثیرگذاری روی نگرش عمومی و رسانه تمرکز می کنند و از این رو به اسامی پرتطرفداری تبدیل می گردند.

کار تجاری یک مسیر برای اعمال فشار است که در گذشته تا حد زیادی نادیده گرفته شده است. ممکن است انطباق یا همرویدادی منافع اتفاق بیفتد یا این که شرکت تجاری نتواند تقاضاهای گروه فشار را نادیده بگیرد و مجبور باشد تا ارائه هایی به دولت داشته باشد تا از منافع خودش محافظت کند.

شرکتهای سهامی می توانند هدفی واقعی برای فعالیتهای گروه فشار در مسی قانونی اش باشند. در چنین مواردی گروههای فشار روی شرکتهای کار می کنند تا سبب تغییراتی در رفتار شرکتی شوند. از این رو کار تجاری مسیری است که هم برای فشار و هم به عنوان یک هدف مورد استفاده قرار می گیرد. این فعالیت به سه دلیل زیر در حال افزایش است:

۱. محدودیتهای بر سر آنچه که دولت می تواند به دست آورد در حال افزایش اند - در بریتانیا مارگارت تاچر به عنوان نخست وزیر در کاهش انتظارات از دولت موفق بوده است.

۲. عدم رغبت حکومت برای شنیدن به صدای گروههای فشار تقاضاهای آنان را بی اعتنا بر جای گذاشته است.

۳. افزایش آگاهی قدرتهای شرکتی

اکنون گروههای فشار، شرکتهای بلا واسطه درگیری هستند که در قبال شکایات مسئولند، مخصوصاً در زمانی که حکومت برای عمل در این زمینه ناتوان یا بی رغبت است.

نستله

نستله بلاواسطه توسط گروههای فشار به خاطر شیر بچه ای که در مناطق جهان سومی عرضه می نمود در بازار فروش مورد اتهام قرار گرفت. دولتهای مرتبط در پاسخگویی یا ناتوان بودند و یا بی رغبت. به علاوه علی رغم تکذیب نستله، گروههای فشار مدعی بودند که مرگ بسیاری از کودکان در اثر سوء تغذیه به علت استفاده ناصحیح از محصول و به عهده شرکت بوده است. در حالی که خود محصول از هر مشکلی مبرا بوده است، اما شرکت نمی توانست از مسئولیت پخش آن بین فروشگاههایی که در آنها به درستی و با ایمنی مناسب مورد استفاده قرار گیرد شانه خالی کند.

بنابر این چهار مسیر عمده برای اعمال فشار می توان نام برد: اجرایی، پارلمان، نگرش مردم و کار تجاری. سهولت دسترسی به این مسیرها بسته به منابع در دست اختیار گروه دارد. همچنین تفاوت وضعیت میان گروههای درونی و بیرونی نیز به منابع مربوط می شوند: هر چه منابع یک گروه بیشتر باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که وضعیتی درونی داشته و به اجرا کننده دسترسی داشته باشد. هر چند که افزایش شناخت از قدرت شرکت سهامی سبب بروز انگیزه در گروههایی با منابع کمتر شده است تا این که به دنبال راه حل های جایگزین برای مشکلات باشند. راه حل هایی که با درگیر شدن در بازار کار تجاری، شرکتهای را مستقیماً به چالش بکشند.

منابع و عملکردها

گروههای فشار از سه منبع عمده سود می برند :

۱. تعهد

۲. همبستگی سازمانی

۳. موقعیت استراتژیک

تعهد و همبستگی ممکن است توسط تلاشهای گروهی حاصل گردد اما موقعیت استراتژیک بستگی به عملکردهای گروه دارد. «یک سازمان زمانی به یک موقعیت استراتژیک قوی دست می یابد که بر منابع لازم و ضروری (انرژی ، پول و غذا) برای اداره جامعه احاطه داشته باشد.

فاکتورهای گوناگونی بر میزان قدرتمندی جایگاه یک گروه تأثیر می گذارند : از قبیل این که آیا در فراهم آوری یک نوع از خدمات دارای امتیاز ویژه است (مقایسه میان کارکنان راه آهن و کارکنان شرکت برق) و یا این که آیا خدمات حرفه ای با معیارهای حرفه ای ارائه می دارد (مثل پزشکان ، پرستاران و معلمان). با توجه به این تحلیل گروههای ترقی گرا دارای موقعیت استراتژیک ضعیفی هستند. این گروهها چه ضمانت های اجرایی را می توانند در راستای تقاضاهای خود تهدید کنند و یا به کار گیرند ؟ گروههای بخش بخشی تنها می توانند از موقعیت ساختاری خود در اقتصاد بهره جویند ؛ گروههای ترقی گرا هم اگر استدلال شان بی اثر بماند فقط می توانند برخی از اقدامات یا تهدیدات را در عمل به اجرا در آورند .

این قبیل کنشهای گروهی مشخصا طراحی می شوند تا افکار عمومی را در قالب نشست ها ، مجامع ، راه پیمایی ها و تظاهرات جذب کنند . همچنین برخی از انواع اقدامات مستقیم هم هستند که قصدشان یافتن پاسخ برای تقاضاهای گروه است . سرپیچی های مدنی شامل بستن دروازه کارخانه ، دراز کشیدن در برابر بلدوزر ، فراری

دادن حیواناتی که در آزمایشات مورد استفاده قرار می گیرند همگی مثالهای روشنی هستند از مواجهه مستقیم که سبب تبلیغات متقابل و تلاش برای یافتن راه حل فوری برای مشکل شده است .

یک گروه ترقی گرا برای دسترسی پیدا کردن به اجرا کننده یا حتی قانون گذار باید از حمایت مردمی برخوردار باشد. برخورد مستقیم تنها یک گزینه دیگر و در واقع آخرین راه حل است. حتی اگر نگاه عمومی داده ای را درباره سیاستگذاری در اختیار گروه نمی گذارد، دستکم می توان موضوع را در دستور کار قرار دهد. بنابراین اقبال مردمی منبعی با ارزش برای گروههای ترقی گرا در راستای دستیابی به تأثیرات مد نظر آنهاست. این تا حد زیادی از طریق تهیه و تدارک اطلاعات حاصل می گردد. کار تجاری به عنوان یک مسیر اعمال فشار به بهترین شکل از طریق اقبال عمومی و مواجهه مستقیم حاصل می شود.

پاسخ مدیریتی به گروههای فشار

شرکت های سهامی می توانند یکی از مسیر های اعمال فشار و در واقع هدف غایی در فعالیتهای گروههای فشار باشند و یا مسیری از اعمال فشار برای تأثیر گذاری غیر مستقیم بر حاکمیت های عمومی باشند. «هیچ کاری نکن» استراتژی پاسخگویی مناسبی نیست.

در پردازش به پاسخهای مدیریتی، بررسی جداگانه تاکتیکهای اعتراض و کنش مستقیم سودمند خواهد بود. تاکتیک های اعتراض برای دستیابی به حمایت و اقبال مردمی است و برای جلب توجه به استدلالاتی است که گروه در گذشته از طریق جزوات، خبرنامه ها و آگهی های رسانه ای و نیز نشست هایش منتشر نموده است. معمولاً این اعتراض ها از طریق راهپیمایی یا تظاهرات اعلام می گردند. اما مواجهات مستقیم که بر حسب مشکل و معضل مورد نظر گستردگی بسیاری دارند، به هدف دریافت راه حلی سریعتر اعمال می شوند. فراری دادن حیواناتی که برای انجام آزمایشات به مکانی حمل می شوند مثالی از این دست است که در گذشته هم بدان اشاره شد.

تاکتیک‌های اعتراضی باید به گونه ای باشند که سبب افزایش حمایت مردمی از گروه شوند در غیر اینصورت افکار عمومی به انحراف می رود. فعالیتهای گروه حافظ طبیعت «صلح سبز» بارها شامل برخورد مستقیم و به خصوص ریختن مواد شیمیایی خطرناک به دریا و محیط اطراف والها شده است. زمانی که اقبال عمومی

صلح سبز

صلح سبز زمانی که در حال تلاش بود تا در لوله ای را که در حال تخلیه مواد رادیو اکتیو از کارخانه سلافیلد به درون دریا بود، ببندد به طور اتفاقی متوجه مقادیر هنگفتی از این مواد دور ریختنی شد. مقدار این مواد در حال دفع بیشتر از اجازه ای بود که دولت به آنها داده بود و صلح سبز هم البته به شکلی غیر قانونی در پی جلوگیری از ورود آن به دریا بود. از طرف دولت در این باره تحقیقی انجام گرفت و از مدیریت سلافیلد شکایت به عمل آمد و ۲۳ پیشنهاد برای بهبود شرایط مطرح گردید. نتیجه آن، جدای از بسیج افکار عمومی، این بود که مرجع تولید کننده سوخت هسته ای بریتانیا «آل تی دی» قول داد که مدیریت را به درستی تعیین نماید، برخی از کارکنان را آموزش دهد، ۱۲ میلیون پوند بیشتر برای امنیت آنجا خرج کند و برنامه هایی برای کاهش دور ریز مواد رادیو اکتیو به دریا پی ریزی نماید.

با این اقدامات کسب شد، هدف اصلی و نتیجه جلوگیری از ریختن مواد خطرناک به آب و کشتن وال هاست.

گروههای فشار به ندرت، تنها با فعالیتهای خودشان به اهداف می رسند. اما صلح سبز در ایجاد انزجار فعلی مردم نسبت به قدرت هسته ای که صنعت اکنون اسباب و لوازم آن را فراهم می آورد، دستی داشته است. حال شرکتهای برای پایان دادن به این اعتراض ها و مواجهات مستقیم چکار می توانند بکنند؟

انواع شدید مواجهه برخورد مستقیم می تواند حکم به اقدام قانونی دهد. بعید است که خشونت سبب حمایت عمومی شود و اقدام قانونی علیه آن به شرکت هم آسیبی نخواهد زد. هر چند که اگر شرکت مانند مثال فوق

مورد بی احترامی قرارگیرد ، اقدام قانونی می تواند نتیجه معکوس داشته باشد و هدف گروه را تأمین کند . در چنین موقعیتهایی مدیریت باید با دقت و جدیت مشکل مورد نظر گروه فشار را مورد نظر قرار دهد .

شرکت احتمالاً بیشتر اجبار به این دارد که به تاکتیکهای اعتراضی بپردازد تا برخوردهای مستقیم آشکار . اطلاعاتی درباره درگیری شرکت در یک شکایت رسیده که در آن برخی از اعمال اعتراضی برجسته شده اند می تواند خیلی شرمسار کننده باشد . پاسخ دادن به گروههای فشار ، به آنها حقانیت اعطا می کند . نادیده گرفتن نیز ممکن است آنها را به منتهای فشار بر تقاضای شان رهنمون شود . هر پاسخی باید با توجه کامل داده شود . در این باره باید شرکت را نسبت به نقش گروه فشار و نیز پاسخ برنامه ریزی شده آگاه نمود . اگر گروه فشار پیروز شود آنگاه شرکت مجبور خواهد بود که حداقل تا حدودی به تقاضای آنها ترتیب اثر دهد .

حمایت مردمی برای تشکل یافتن یک گروه و دست یافتن آن به اهداف ، لازم و ضروری است . شرکتها نمی توانند مدت زیادی مخالف با نظر عموم مردم عمل کنند . گروههای فشار می توانند وسیله محک مناسبی برای نظر عمومی در موضوعات مهم و یک داده مهم برای آگاهی از بازار باشند .

مدیران بازاری زیرک و باهوش گروههای فشار را از این دیدگاه مفید ارزیابی می کنند . به علاوه آنها حتی یک خط مبتکرانه به راه انداخته و با گروههایی که ممکن است در فعالیت کاری آنها منفعتی داشته باشند تماس برقرار می سازند . این کار فرصتی فراهم می آورد تا از شرمساری و درگیری پرهیز گردد ، اگر چه احتمال سازش کردن هنوز غیر ممکن باشد .

موفقیت یک بادی شاپ دستکم تا حدی نیازمند به این است که در آن ، محصولاتی که بر روی حیوانات آزمایش شده اند ارائه نگردند زیرا این موضوعی است که در فعالیتهای گروههای فشار مربوطه برجسته شده است .

گروههای فشار می توانند سبب شناسایی فرصتهای جدید تجاری باشند . بنابراین گوش دادن به گروههای فشار نه تنها می تواند شرکت را از برخوردهای چالشی آنها دور کند که حتی می تواند بخشهای فروشگاهی پرسود

جدیدی را به شرکت پیشنهاد دهد . از این رو کلید در دست مدیران است که از چالشها پیشگیری و یا با آنها برخورد کنند و یا به دنبال شناخت گروههای فشار باشند .